الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

للمشتركين فقط

فبرايـــر
(شبـــاط)
2001
السنة التاسعة
العدد الثالث

الـــعدد 195

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com

ثقافة الشركات في عصر الأنترنت

كيف تؤسس ثقافة جديدة لمؤسسة الكترونية

تأليف : بيج نويهاورز - راي بندر - كيرك سترومبرج



ما هي ثقافة الشركة؟

ثقافة الشركة هي شخصيتها. وهي مزيج من القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات واللوائح والتنظيمات. ولكي تعرف تماما ما هي ثقافة شركتك، فعليك أن تنظر فقط إلى الطريقة التي يؤدى بها العمل في مختلف أقسامها وإداراتها، وإلى الطريقة التي تتفاعل بها شركتك مع السوق : العملاء والموردين والاتجاهات. أما جوهر ثقافة المنظمة وعمقها فيمكن تلمسه في أفعال الموظفين، حين نقول إن ثقافة المنظمة هي : «ما يفعله الموظفون وهم بدون رقابة.»

وحينما تغيرت قواعد لعبة الأعمال، وعرف العالم أكبر تحول في أساليب العمل منذ ظهور الثورة الصناعية، وبدأنا نعيش ونتلمس أبعاد عالم جديد تسوده وتتحكم فيه شبكة أو شبكات الإنترنت، تم التركيز على كيفية توصيل المعلومات والسلع والخدمات في عالم شبكي مترابط وأسواق مركبة ومتداخلة، وللأسف الشديد ظل الاهتمام بالمتغيرات التي طرأت على ثقافة الشركات، قليلا وربما معدوما.

لا شك أنك تقوم الآن أو ستقوم عما قريب بتغيير أسلوب إدارتك لكي تتمكن من المنافسة في الاقتصاد الجديد. فإن لم تفعل، فإن ثقافة مؤسستك ستتغير ولكن بفعل قوى خارجية قاهرة. فهناك قانون إداري حاكم لا تستطيع التنصل من تبعاته، وهو خضوع استراتيجية الشركة دائما لثقافتها. فإن لم تتوافق استراتيجية شركتك مع ثقافتها، فستتغلب الثقافة على الاستراتيجية في كل مرة. أي أن نجاح الاستراتيجيات مرهون بانسجامها مع ثقافة المنظمة. فالاستراتيجية لا تغير الثقافة، لكن العكس صحيح. ولهذا السبب يبدأ تطوير الاستراتيجيات بتغيير الثقافات. وتغيير الثقافات يستدعي تغيير الناس. والفهم هو دائما أول مكونات العلم.

مستويات الثقافة المؤسسية:

لتغيير ثقافة المنظمة، عليك أولا أن تفهمها. إذ تتكون ثقافة أي مؤسسة من ثلاثة مستويات :

أولا : المركز أو الجوهر حيث تقع قيم ومبادئ المجموعة، والتي تمثل الافتراضات والقناعات والمبادىء التي يؤمن بها الجميع.

ثانيا : في المستوى الثاني أو المتوسط توجد السلوكيات والعادات التي تنمو وتتطور وتضرب بجذورها وترسخ في تربة المنظمة عبر عمرها القصير أو الطويل. وهذه العادات تعكس القيم والمبادئ والافتراضات الكامنة في اللب أو دائرة المركز.

ثالثا : وأخيرا تنتشر في المستوى الثالث الخارجي أو الظاهري منظومة الرموز واللغة والإشارات والدلالات وأنماط الاتصال التي يستخدمها العاملون بعضهم مع بعض، أو مع العالم الخارجي في تعاملاتهم اليومية.

المستوى الداخلي: أعمق مستويات الثقافة:

الافتراضات المحورية والقيم المركزية هما أساس كل ما يتعلق بثقافات المؤسسات. ومن أمثلة الافتراضات والقيم التي ترتكز عليها الشركات :

- هل يؤمن العاملون بالفرد (المدير) أم بالمجموعة (الفريق) كأساس للتنظيم؟
- هل من الأفضل أن يتم تنفيذ عدة أعمال في وقت واحد أم الانتهاء من كل مهمة على حدة، ثم البدء بما بعدها؟
- هل تسيطر على أفكار الناس روح المنافسة والمخاطرة، أم يعملون بواقعية وخوف للمحافظة على مصالحهم الظاهرية المؤقتة؟ وهل هناك رؤية مستقبلية منبثقة من داخل المؤسسة أم لا يعرف أحد شيئا عن الغد؟

ويمكننا القول أن الافتراضات التي تقوم عليها المؤسسات تكون مكتومة، وغير مكتوبة أو منطوقة وغير مدركة أحيانا. أما القيم الداخلية فيمكن أن تكون واضحة وصريحة ومكتوبة، وتتم مناقشتها أحيانا. وهي تتضمن عبارات وشعارات من قبيل : «العميل يأتي أولا»، و«المبادرات الفردية هي مصدر كل نجاح». ويجب أن نتنبه هنا إلى أنه مع تحول المؤسسة إلى شركة إلكترونية وافتراضية قائمة على الإنترنت، فإن قيمها قد تتغير لتعكس الواقع الجديد. لكن افتراضاتها قد لا تتغير أبدا.

المستوى الأوسط: السلوكيات والعادات

تكون سلوكيات وعادات العاملين في شركتك الطبقة الوسطى من الثقافة. وهي تمثل أساليب العمل المألوفة بدءا بالسلوكيات الضرورية كالرد على التليفون بعد ثلاث رنات، وانتهاء بتحريم تجاوز الرئيس المباشر في أي عمل.

وقد تتضمن العادات غير الرسمية أن يتم الاختلاط بين المستويات الوظيفية المختلفة والابتعاد عن الخلافات العلنية مع الرئيس.

ويتم تعلم السلوكيات والعادات التي تكون الطبقة المتوسطة من الثقافة خلال الأسابيع الأولى من العمل. إذ يراقب المستجدون طريقة عمل العاملين القدامى فيتعلمون آداب السلوك وقواعد النظام بسرعة رهيبة لا يمكن التحكم فيها.

المستوى الخارجي: الرموز و اللغة

الرموز واللغة هما أوضح وأبسط مستويات الثقافة. وتتضمن : شعارات الشركة المرسومة وسياساتها المكتوبة واتصالاتها المنطوقة، وتشمل أيضا نمط الملابس المقبولة وتنظيم المكاتب ولغة الحوار. وتشكل تفاصيلها مجتمعة «مظهر» الشركة. وفي العدد 183 أغسطس 2000 من (خلاصات) رأينا كيف أن شركة أمازون بدأت العمل في جراج مؤجر ومكاتب مصنوعة من خشب الأبواب، وما زالت هذه المكاتب مستخدمة في الشركة رغم أنها تدير ملايين الدولارات. فقد صارت مكاتب الأبواب الخشبية رمزا لأسلوب العمل في شركة أمازون.

ما الذي نغيره وما الذي نحتفظ به؟

إذا كان على شركتك أن تواجه تحديات العالم المتغير، فعليها أن تغير كل شيء فيها باستثناء الفلسفة والفكرة والمعتقدات الأساسية التي تقوم عليها. وبما أن الطبقة الأساسية الداخلية والعميقة للثقافة تكون عادة أكثرها ثباتا، فيمكنك البناء عليها أثناء تغيير الأجزاء الباقية من شركتك عند التحول إلى عالم الأعمال الإلكترونية. هذا

اطـــرح وتعلـــم

يصف تعبير «اطرح وتعلم» أسلوب الشركات التي تطرح منتجاتها في السوق بسرعة وتوقيت الإنترنت. فبدلا من تصميم وبناء واختبار المنتجات قبل طرحها في الأسواق، تقوم الشركات حاليا بطرح المنتج قبل الانتهاء من تطويره تماما. لأنك إذا انتظرت حتى تستكمل جميع مواصفات المنتج المثالي، فسيتغلب عليك أحدهم لسبب ما، في مكان ما. حتى الشركات العملاقة تلجأ لهذا الأسلوب. فمثلا، كانت شركة بروكتور وجامبل تتطلب خمس سنوات لطرح منتج في الأسواق. لكنها طرحت منتجها الجديد لإزالة التراب بعد 18 شهرا فقط من بدء تطويره.

يعني أنه يمكنك تغيير العادات والسلوك والرموز واللغة، ولا يمكنك أن تغير الأساس والجوهر.

القفز إلى السرعات القصوى

إذا كان النظام يتطلب خمسة توقيعات قبل نفاذ قرار ما، يمكنك خفضها إلى توقيع أو اثنين. فتتمكن من التواؤم مع سرعة الأعمال الإلكترونية دون تغيير معتقدات شركتك الأساسية الخاصة بالمسئولية والرقابة.

على الشركات اليوم أن تعمل بالتوقيت الشبكي أو توقيت الإنترنت. ويقدر البعض سرعة التعامل في الاقتصاد الجديد بعشرة أضعاف السرعات السابقة. فالتغيير الذي كان يتطلب عشر سنوات يتم اليوم في سنة واحدة. فشركة سيسكو للأنظمة تستكمل اتفاقات الشراء في أيام أو أسابيع بدلا من الشهور والسنوات التي كانت تتطلبها من قبل. وقام بنك تشيز مانهاتن بتصميم وبناء واختبار وبدء عمل موقعه على الإنترنت المسمى «تشيز شوب» في 18 أسبوعا فقط. أما شركة ليكس مارك الدولية فأسرعت بعجلة إنتاجها من الطابعات بنسبة 90٪. فإن لم تتحرك بسرعة، فإن شركة افتراضية شبكية جديدة ستدمر نموذج أعمالك التقليدي. وهي ظاهرة يطلق عليها GETTING AMAZONED أو « أن تصاب بحمى شركة أمازون». فعامل السرعة هو الضرورة القصوى في عالم الشركات الإلكترونية الافتراضية.

كيف توائم بين السرعة والجودة

اليوم يتقبل بعض المستهلكين فكرة أن تكون في المنتج الجديد والسريع بعض العيوب. ورغم ذلك، فعلى المدى الطويل، يجب على الشركات أن توائم بين السرعة والجودة. وباستثناء الحالات التي يكون فيها المنتج أو نموذج الأعمال حديثا جدا ومتميزا للغاية، فليس من المتوقع أن يتحمل العميل جودة بنسبة 80٪ إلى الأبد.

تعرف أولا على المنتجات التي يجب أن تكون جاهزة بنسبة 100٪، والأخرى التي يمكن أن تطرح في السوق بجودة 80٪ فقط. درب العاملين على الاتصال بالعملاء واستخدم أبحاث التسويق السريعة لتحدد مدى تقبل العملاء لمنتجات سريعة وغير كاملة الجودة. اسأل عما يتوقعه العميل من الشركة : هل هو المنتج المثالي عديم الأخطاء أم هو المنتج الجديد الذي يمكن أن يساعد هو في تطويره وتحسينه فيما بعد؟ فإذا قررت أن نسبة جودة 80٪ مقبولة للعميل، تأكد من أنك تملك البنية الأساسية التي تؤهلك للاستجابة السريعة لرغبات العملاء.

يمكنك تحسين كل من السرعة والجودة بالتعرف على النماذج الأصلية المثالية بشكل أسرع. ابدأ تلك العملية بتسريع عملية تحليل المتطلبات. فإذا كنت تقوم بتطوير برمجيات، تعرف بأسرع وقت ممكن على أفضل 20 أو 30 متطلبا للنظام، ثم توقف. ثم اقض أسبوعين أو ثلاثة لتطوير المنتج المثالي من وجهة نظر العميل، وتابع رد فعله. هل يناسب المنتج احتياجاته أم أنه بحاجة إلى بعض التحسين والتعديل. ثم إن مشاركة العميل في هذه المرحلة الحاسمة تجعله أكثر استعدادا لقبول المنتج النهائي، مما يوفر وقتا ثمينا في مراحل التطوير.

ثقافة تساند المخاطرة

في الشركات التي تسمح ثقافتها باستنفاد سنوات عديدة لتطوير المنتج، يكون جميع المشاركين في التطوير محصنين ضد المخاطرة. حيث يتم اتخاذ قرارات الموافقة أو التعديل أو الإلغاء خلال تلك المرحلة. لكن عالم الأعمال الإلكترونية لا يحتمل قضاء كل هذا الوقت في عملية اتخاذ كل قرار على حدة. فقد أصبح من المستحيل اليوم اتباع الطريق الأكثر بطئا وأمانا. ولكي يتحقق الازدهار، على الشركات والعاملين أن يبادروا بالمجازفة، وأن يكونوا قادرين على ذلك.

في ثقافات المؤسسات المجازفة، تتم مكافأة العاملين على ذلك. وينطبق هذا على كل مستويات الشركة، وليس على الصفوة فقط. ولكي تجعل من المخاطرة سمة من السمات السائدة في شركتك، عليك بالآتي :

- ✲ تشجيع المجازفة بمنح مكافآت مادية وشهادات تقدير للمخاطرين والمجازفين.
- ✲ مكافأة المخاطرين، سواء نجحوا أو فشلوا مع زيادة مكافأة الناجحين طبعا.
- ✲ تخفيف الرقابة على عملية اتخاذ القرار، بحيث يمكن للأفراد اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها.

بيتر دراكر والسرعة القصوى

ينصح بيتر دراكر المؤسسات التي تهدف إلى زيادة سرعة اتخاذ القرار ورفع درجة المخاطرة والتركيز على الأولويات الصحيحة بما يلي :

تبني سياسة الهجر في المنظمة: أنس الماضي ولا تحاول التمسك به، وركز جهودك وتحرك في اتجاهات جديدة. اهجر مواردك القديمة عندما تصبح عديمة الفائدة من كثرة الاستعمال لأنها ستفقدك أسواقا جديدة.

استخدم ميزانيتين: الميزانية الأولى للصرف على الأعمال الحالية. قلص هذه الميزانية في الأوقات العسيرة، ولا تزدها في أوقات الرخاء. أما الميزانية الثانية فهي للمستقبل. استعملها للإنفاق على تطوير مشاريع جديدة. لا تخفض هذه الميزانية أبدا.

* مساعدة فرق العمل على القيام بواجباتها دون أي تدخلات بيروقراطية معوقة.
* تقليد المناصب القيادية لمن لهم سجل سابق في المخاطرة والمجازفة.

اتخاذ القرارات بسرعة

تسير عملية اتخاذ القرارات جنبا إلى جنب مع المخاطرة. ولرفع درجة المخاطرة عليك أن تسهل عملية اتخاذ القرار على العاملين معك، بالإضافة إلى تمكينهم ليتحركوا بسرعة. ولكي تفرض سرعة اتخاذ القرار، ابدأ بتخفيض عدد الاجتماعات أو الموافقات المطلوبة لاتخاذ قرار ما. وتذكر أن الناس يميلون إلى ملء أي فترة من الوقت مخصصة لأي مهمة.

أثناء قيامك بالتعديلات اللازمة للإسراع بعملية اتخاذ القرار، تذكر أن الأمر ليس سهلا. فتخفيف القيود والسماح بحريات أكثر وأكبر بدون رقابة بيروقراطية يعتبر من أصعب التغييرات التي يقوم بها قادة الشركات التقليدية. وعلى الإدارة العليا أن تضمن احتفاظ فرق العمل بتركيزها الاستراتيجي، مع عدم التدخل في التفاصيل حول كيفية قيام كل فريق برسالته.

تكوين ثقافة الشركات الافتراضية

في المؤسسات الافتراضية لا يعمل الجميع في مكاتب الشركة. بل يعمل كثيرون منهم من منازلهم أو على الطريق. وهناك موظفون منتظمون كل الوقت، في حين يعمل آخرون بعقود مؤقتة.

ميزات تكوين شركة افتراضية كثيرة وعظيمة. إذ يمكن توفير التكلفة الهائلة للمساحات المكتبية طالما أنك لست بحاجة لمقر كبير للشركة. كما أن الأفراد يقبلون على هذا النوع من الشركات بسبب قلة فرص العمل. وبذلك تصبح الشركة الافتراضية أداة جذب وتوظيف قوية.

التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات الافتراضية هو تكوين ثقافة خاصة بها. فأن يعمل الموظفون من منازلهم أو على الطريق يعني أن فرصهم ضئيلة للتفاعل مع زملائهم في نفس المؤسسة. فإذا كان عشرة بالمائة أو أكثر من العاملين في المؤسسة عاملين افتراضيين (أي يعملون عن بعد دون أن يراهم أو يراقبهم أحد) فإن هذا الاتجاه سيؤثر على ثقافة الشركة. ومثل هذا العمل يشبه من يلعب البولينج وحده. فلعبة البولينج - مثلها مثل العمل التقليدي - لها جانب اجتماعي. وممارسة هذه اللعبة وحدك يفقدها هذا الجانب الهام. والشعور بالوحدة والاغتراب عن المؤسسة قد يفصل العامل تماما عن ثقافة الشركة.

لربط هؤلاء العاملين بثقافة مؤسستك يجب أن يقضوا الأسابيع الأولى من عملهم في مكاتب الشركة بحيث يتشربون ثقافتها. امنحهم فرصة للتعرف على زملائهم الذين سيعملون معهم عن بعد. وادع الزملاء الذين يمثلون أفضل مثال لثقافة الشركة إلى المشاركة في تعريف العاملين بالزملاء والمكان. وتأكد من أن تصل القصص التي تحكي الكثير عن حياة الشركة وأجوائها إليهم، سواء من الزملاء أو منك شخصيا أو من خلال الفيديو والسجلات الأخرى.

وعليك أن تعقد اجتماعات تجمع جميع العاملين بحيث يمكنهم تكوين علاقات شخصية بعضهم مع بعض. اخرج نشرات ونظم بعض الرحلات والحفلات في المناسبات، واستثمر في تكنولوجيا المؤتمرات بالفيديو، وذكر الجميع أن العاملين الافتراضيين يمثلون جزءا هاما من المؤسسة.

نشر الثقافة في المؤسسات الافتراضية

هناك سبع خطوات لتوصيل ثقافة شركتك إلى عامل افتراضي جديد يعمل معك عن بعد. وهي :

* **الاختيار.** اختر العاملين القادرين على تحمل ومعالجة مشكلة الوحدة والانفصال التي كثيرا ما يعاني منها العاملون عن بعد. فإذا أخبرك المرشح للوظيفة أنه اجتماعي ويألف العلاقات الواسعة، فهو في الغالب لن يكون مناسبا للعمل عن بعد. من المفيد أيضا أن تخبر المرشح للوظيفة أنه يمكنه التحول إلى موظف منتظم في الحضور إلى المكتب إذا لم يجد معه العمل عن بعد.

* **التكيف.** يحتاج الموظف الافتراضي للتكيف مع أساليب العمل القائمة. بالنسبة لهؤلاء القادمين من شركات تقليدية، قد يكون الموضوع صعبا بعض الشيء. ففي بيئة الأعمال الإلكترونية يعتاد العاملون بسهولة انتقاد أعمال زملائهم بصراحة، ويتصل صغار الموظفين مباشرة بكبار مديري الشركة. أي أن هناك اهتماما فعليا بمشاركة المعلومات والكشف عن الأخطاء ونقد الذات في كل

المشاركة في المعرفة في «زيروكس»

في مركز زيروكس للأبحاث في كاليفورنيا يتشارك الباحثون في المعلومات حول أي مشروع يعملون به ويدعون الآخرين إلى الإدلاء بتعليقاتهم وآرائهم باستخدام سبورات متناثرة في كافة أرجاء المركز. يدون الباحث أفكاره وملاحظاته حول أي مشروع ويدعو المارة والعابرين إلى نقده وإبداء ملاحظاتهم. تمثل هذه الطريقة أسلوبا أكيدا للوصول إلى أكبر عدد من مداخل حل لأية مشكلة.

أقسام الشركة. وعلى العاملين عن بعد أن يبذلوا جهدا كبيرا لتبادل المعلومات مع زملائهم.

☼ **التدريب.** من الضروري أن يمتلك العامل الافتراضي مهارات التعاون والاتصال وأن يلم بأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة في الشركة لكي يستخدمها عن بعد، حيث لا يجد المعونة الدائمة والدعم الفني المتواصل.

☼ **التقييم والمكافأة.** ابتكرا أسلوبك الخاص في تقييم العمل المنجز عن بعد، لتكافئه بشكل مناسب. ومن المهم أن يتم تقيم الإنجازات كميا أو رقميا في المقام الأول. والمديرون الذين يفضلون قراءة مفاتيح الأداء المرئية مثل الحماس للعمل أو عدد الساعات التي قضاها الموظف في المكتب، سيضطرون للتركيز على النتائج الملموسة والتي يمكن قياسها إحصائيا بدلا من ذلك. وهنا تأخذ المبيعات واستقصاءات العملاء مركز الصدارة في عملية التقييم.

☼ **القيم المشتركة.** لكي يصبح العاملون عن بعد جزءا من نسيج الشركة، تأكد من فهمهم لقيم الشركة وإيمانهم بها. ويمكنك توثيق ذلك من خلال النشرات والمذكرات الداخلية، واللقاءات الإلكترونية عبر الحوار البعيد والمؤتمرات الإلكترونية المرئية.

☼ **تاريخ الشركة وحكاياتها.** أنشر القصص والحكايات التي تميز الشركة وتضعها في موقع متميز. فمثلا، يعرف كل موظف في شركة نايك كيف صنع أول حذاء في الشركة باستخدام حديد ساخن مخصص أساسا لصنع الحلوى. اختر أفضل من يروي القصص في شركتك لتعريف العاملين الجدد بتاريخها. وضع عبارة أو شعارا يلخص ماهية الشركة أو فلسفتها باختصار. مثل العبارة الشهيرة لشركة نايك:

«عليك أن تنجز JUST DO IT».

☼ **القدوة والمثل الأعلى.** تمثل القدوة والمثل الأعلى جزءا هاما من الهوية الشخصية والاجتماعية للإنسان والمنظمة. فإذا كانت مؤسستك تقدر خدمة العملاء جيدا، سلط الضوء على الأشخاص الذين يمثلون قدوة في هذا المجال.

التعايش مع ثقافتين متوازيتين أثناء عملية التحول

سيزول عما قريب الفرق بين أساليب العمل التقليدية والأعمال الإلكترونية في البيئة الافتراضية. وستتواءم الشركات مع البيئة الجديدة وإلا فإنها ستواجه الفشل المحتوم. ستبتكر المؤسسات أساليبها الخاصة في عملية التحول تلك. فقد تختار تكوين أقسام خاصة بالإنترنت، أو شركات متوازية تسير جنبا إلى جنب مع باقي المؤسسة. في حين تنتقل شركات أخرى كلية إلى الثقافة الافتراضية. وتمزج شركات ثالثة بين المدخلين، محركة بعض الأقسام إلى بيئة الإنترنت، ومبقية على قطاعات أخرى تمارس أعمالها التقليدية.

وهناك أكثر من طريقة للقيام بتلك النقلة. ويعتمد اختيارك لأي منها على احتياجات شركتك. فإذا كنت تؤمن أن ثقافتك القديمة بطيئة وغير متوافقة مع استراتيجيات العمل الجديدة، فعليك أن تلجأ للمنهج المتوازي. أما إذا كانت استراتيجية أعمالك تحتم التحول بكل منتجاتك وخدماتك وإجراءات العمل الخاصة بك إلى مشروعات إلكترونية بأسرع وقت ممكن، فاختر منهج الإنترنت.

مراقبة كيفية قيام الشركات الأخرى بتلك النقلة قد تساعدك على اتخاذ قرار بشأن أفضل المناهج بالنسبة لشركتك. خذ مثلا شركتي سيرز وويرلبول، وهما شركتان تعملان في بيع منتجات متشابهة، وقد انتهجت كل منهما أسلوبا مختلفا تماما نحو الأعمال الإلكترونية.

كونت سيرز قسما جديدا للإنترنت في نفس مقر الشركة بإلينوي. ويصل عدد العاملين في القسم إلى 50 فنيا يعملون في أجواء عمل غير رسمية. ويبيع هذا القسم

التعلم بالطرق التقليدية لم يعد ممكنا

ولت الأيام التي كان فيها التدريب يعتمد على جمع عدد من الناس في غرفة مغلقة لإلقاء المحاضرات عليهم. فهذا الاتجاه فقد فعاليته، بدلا من ذلك تعمد الشركات الجديدة إلى استخدام:

- ☼ **محطات تعليم متنقلة.**
- ☼ **خبراء تتم الاستعانة بهم لتدريب الموظفين من خلال العمل.**
- ☼ **التعليم عن بعد. وذلك عن طريق شبكة الإنترنت و الأقمار الصناعية.**
- ☼ **الشهادات الجامعية الممنوحة من خلال شبكة الإنترنت لتحسين مستوى العمل وزيادة رأس المال البشري.**
- ☼ **جامعات الشركات: حيث تؤسس المؤسسات الكبرى جامعاتها الخاصة.**

أساسا أدوات كهربائية، وقريبا ما سيضيف إليها أدوات الحدائق. ولا تخطط سيرز حاليا لطرح أسهمها في اكتتاب عام، لكنها تتمنى أن تنميها عندما تتوسع أعمال التجارة الإلكترونية.

أما شركة ويرلبول فكونت شركة جديدة تماما تحت اسم براندوايز. وتقع الشركة الجديدة في نيويورك، أي أنها بعيدة تماما عن المركز الرئيسي لشركة ويرلبول. وتعمل شركة براندويز في مجال أوسع من أدوات ويرلبول. بل إن شركة سيرز تبيع أدواتها عن طريق موقع هذه الشركة الجديد على الإنترنت، إلى جانب موقع الشركة الأم على نفس الشبكة.

ستة اعتبارات:

هناك ستة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان عندما تفاضل بين الاستراتيجية المتكاملة و المتوازية خلال مرحلة التحول إلى مؤسسة إلكترونية افتراضية، وهي :

1- هل الثقافة السائدة في شركتك متوافقة مع ثقافة الشركات الافتراضية أم لا؟ فإذا كنت ترجح أن تقتل الثقافة الحالية أية مبادرات للتجارة الإلكترونية، كون شركة منفصلة وأسكنها مكانا بعيدا عن المركز الرئيسي للشركة الأم.

2- هل أنت بحاجة إلى أسلوب تشغيل أعمال إلكترونية منفصل حتى تتمكن من تعيين الأفراد المناسبين؟ فالشركات الجديدة الناشئة تجتذب المواهب التي يكون مظهرها وسلوكها مختلفا عن الموظفين التقليديين. وقد تكون هذه الشركة المستقلة ضرورية لجذب تلك المواهب.

3- هل تهدف إلى تغيير إجراءات العمل؟ أم الأنشطة القائمة بين الشركة والعملاء؟ فإذا كنت تحول جميع إجراءات العمل الداخلية والخارجية إلى إجراءات إلكترونية عبر الإنترنت، فإن أسلوب التكامل هو الأسلوب الأنسب لك. أما إذا كنت تهدف إلى سوق المستهلك عبر الإنترنت، فكون شركة إلكترونية مستقلة، إلا إذا كنت تخدم هؤلاء العملاء في متجر تقليدي بالفعل. إذا كان الأمر كذلك فقد تؤدي هذه الخطوة إلى اضطراب وإحباط العملاء عندما يتبادر إلى أذهانهم أن الشركتين كيان واحد، فيتوقعون تكاملا بين إجراءات التشغيل الإلكترونية والتقليدية.

4- هل تملك الموارد الكافية لتكوين عمليات تشغيل متوازية ومنفصلة؟ إذا لم تكن تملك تلك الموارد فليس أمامك سوى أن تغير عملية التشغيل كلها، خطوة خطوة.

5- ما مدى وضوح رؤيتك واستراتيجيتك القيادية؟ إذا اخترت تحويل جميع عمليات التشغيل إلى مشروعات إلكترونية، فعلى الجميع أن يفهموا أنه ستكون هناك تغييرات جذرية، قد لا يكون بعضها مقبولا. وعليك أن تتدخل في هذا الأمر بنفسك.

6- هل لديك موظفون جدد؟ إذا كانت نسبة الموظفين الجدد كبيرة فإن تحويل الشركة كلها لن يكون صعبا. لأن العاملين القدامى يكونون عادة

عشر نصائح لبناء ثقافة جديدة لشركات الإنترنت:

1- وظف من يتفقون مع ثقافة شركتك. من الأسهل أن توظف أشخاصا يتفقون مع ثقافتك على أن توظف آخرين ثم تحاول تغيير ثقافتهم.

2- تبنى ثقافة السرعة. اختر أحد المشاريع وحدد الموعد الأخير للانتهاء منه وليكن حاسما وقريبا.

3- تذكر أن الأفعال أقوى من الكلام. يجب أن تعكس أفعالك ثقافتك لان فعلاً واحداً أفضل وأعمق من عشرات الخطب.

4- من الأفضل أن تكون قائدا عن أن تكون مديرا. حدد الاتجاهات العامة واترك لموظفيك حرية التصرف وتحديد طريقة التنفيذ التي تلائمهم.

5- يجب أن تتفق الإدارة فيما بينها على القرارات ولا تختلف أمام الموظفين.

6- اصنع قنوات اتصال جديدة يكون هدفها الأساسي توفير الحماية اللازمة لفرق العمل بحيث تتغلب على قيود نظام العمل الصارم.

7- زد ذكاء الشركة الكلي. شجع العاملين على التعلم من أخطائهم وتكرار التجربة. التجربة والخطأ هما أفضل أنواع التعليم فهو يرقى بالذكاء الكلي للشركة.

8- طور النظام الإداري لشركتك.

9- خطط لدمج الثقافات المتوازية. حيث أن بعض فرق العمل تمثل ثقافات قوية ولكن لابد من دمجها في ثقافة الشركة ككل.

10- وضح لكل طرف حقوقه وواجباته في حالة اتفاقات التعاون أو الشراكة. تأكد من أن كلا الطرفين يفهم جيدا النقاط الأساسية للاتفاق.

أكثر مقاومة للتغيير ومحافظة على ثقافة المؤسسة الراسخة.

فرق عمل مفككة ومتحركة: ثقافة «الليجو»

يتم العمل في المؤسسات الإلكترونية مشروعا بمشروع. إذ يتم تقسيم الأفراد إلى فرق عمل سريعة تجتمع لتحقيق هدف معين ثم تتفرق. وقد تكون لديك سبع أو ثمان فرق في آن واحد، ولكنها فرق مؤقتة. حيث تستمر كل فرقة في عملها حتى تحقق النتائج المطلوبة. وهذا يعني أنه ليس هناك مكان للخريطة التنظيمية القديمة والهياكل الثابتة والمرسومة في عالم المؤسسات الإلكترونية.

يمكن أن تنظر لفرق العمل باعتبارها قطعاً متفرقة من لعبة «ليجو» الشهيرة التي يتم فيها تركيب قطع عديدة لاستكمال صورة مختلفة في كل مرة. وتختلف الفرق الإلكترونية عن فرق العمل التقليدية في أنها تبدو مهووسة بهدفها، ولديها طاقات إبداع عالية، بالإضافة إلى أسلوبها غير التقليدي. وهي تتميز أيضا بالديمقراطية والبعد عن الرسميات، ولا تولي اهتماما كبيرا لمشاعر أعضاء الفريق أو شخصياتهم، وبذلك تتمكن من حل تلك الفرق بسهولة عند انتهاء المهمة.

من الواضح أنك ستحتاج إلى تعيين أعضاء في الفريق يمكنهم أداء مهامهم في بيئة إلكترونية. اختر مواهب غير تقليدية وامنحها مساحة كبيرة لتكون البيئة المناسبة لها، بالإضافة إلى موارد تساعد على إتمام المهمة ومكافآت سخية تحفزهم على العطاء.

في الثقافة الإلكترونية: الاتصالات ملك للجميع

في عالم الأعمال الإلكترونية يتمكن الجميع من الوصول إلى المعلومات. ولا يمكن للشركة أن تسيطر على تدفق المعلومات أو توقيتها. لكن يمكنها أن تتصل مباشرة وبأرخص تكلفة بجميع من في المؤسسة، أينما كانوا. ويمكن للعاملين أن يطوروا مواقع غير رسمية على الإنترنت لبث شكاوى عن الشركة. وعلى الشركة أن تستمع للشكاوى وتستجيب لها، بالإضافة إلى التعامل مع آلاف مؤلفة من رسائل البريد الإلكتروني. ولا بد من تدريب العاملين على اختيار المعلومات المناسبة، والرد على الهام منها، وأن يكون لهم مطلق الحرية في اختيار ما يريدون بعيدا عن الرقابة لأن الرقابة الافتراضية مستحيلة في الواقع، بل المفروض أن تبادر المؤسسة بتدريبهم على الوصول للمعلومات بأنفسهم، بدلا من توجيههم للمعلومات المرغوبة، لأن هذا مستحيل أيضا. وبهذا تنتقل المؤسسة من فلسفة إخفاء المعلومات إلى المشاركة فيها.

نهاية المنافسة الداخلية

الثقافة المبنية على المنافسة الداخلية والفردية لن تجدي نفعا في العالم الإلكتروني. فإخفاء المعلومات ومعاملة الآخرين من منطلق عدم الثقة والشك والتهكم، والتجسس على الآخرين داخل المؤسسة ومحاولات النجاح الفردي والتسلق الشخصي، كلها مؤشرات تدل على بيئة عمل تأكل نفسها وتنافس ذاتها. المنتصرون في بيئة العمل ذات المنافسة الداخلية السلبية ينتابهم شعور بالغرور والجبروت، في حين يفقد الطرف الأضعف الأمل نهائيا ويصاب باليأس ويبدأ العمل بلامبالاة.

عليك أن تنقل ثقافة الشركة من النموذج التنافسي إلى النموذج التعاوني. فإذا استمرت المنافسة السلبية، ابذل محاولتين أو ثلاث لحل الخلاف، فإن لم توفق فما عليك سوى إبعاد الطرفين عن ثقافة الشركة. وهذا يعني تنظيف الشركة من بذور تلويث الثقافة، وفصل طرفي الخلاف وإعلان الأسباب على الملأ في كل أرجاء المؤسسة. فالفصل يحمل رسالة بليغة حول المقبول وغير المقبول في الشركة.

إدارة المعرفة هي إدارة القوة الذهنية للعاملين

المعرفة والمعلومات هما قادة الاقتصاد، وعلى ذلك فيجب إدارتهما بشكل جيد. وفي عالم الأعمال الإلكترونية تعتبر إدارة المعرفة هي إدارة القوة الذهنية للعاملين والذاكرة الجماعية للشركة.

وتتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولا فنية وثقافة اتصال مفتوحة. تتضمن الأولى قواعد البيانات وتخزين المعلومات وأي نظم أخرى تجمع وتنظم المعلومات التي تمتلكها الشركة. أما الثانية فتتعلق بالمشاركة في المعلومات. فالمشاركة من حتميات العمل والتعامل في عالم الأعمال الإلكترونية.

وأفضل أساليب حث العاملين على المشاركة بمعلوماتهم هو رواية القصص والحكايات عن المشاركة الناجحة. فالقصص أفضل من المحاضرات في الإقناع، لأنها تخاطب اللاوعي و اللاشعور، فتكون مقاومتها أقل وتأثيرها أعمق.

المؤلفون

بيج نويهاوزر

عملت لأكثر من 18 عاماً كمتحدثة ومستشارة لكثير من المؤسسات، وتخصصت في ثقافة الشركات والاتصالات وإدارة الصراعات.

راي بندر

متحدث ومستشار متخصص في التحالفات والقيادة وتغيير المؤسسات.

كيرك سترومبرج

مستشار متخصص في تغيير الشركات والأفراد.

Authors

PEG NEUHAUSER, RAY BENDER & KIRK STROMBERG

Title

CULTURE.COM

Publisher: JOHN WILEY & SONS

ISBN: 0-471-64539-7

Pages:359

المقياس الجديد لذكاء الشركات

في العالم الإلكتروني عليك أن تكون أكثر ذكاء فتوظف أفرادا ونظما ذكية وتؤسس ثقافة أسرع في التعلم وأقدر على المنافسة. لأن ذكاء مؤسستك وعقلها المفكر يتكون من مجموع القوى الذهنية والإلكترونية المتاحة لها في كل لحظة. وهذا هو المفتاح الذي يحدد النجاح.

ولا يقاس ذكاء الشركات بجمع متوسط ذكاء كل عامل ثم قسمة هذا المجموع على عدد العاملين. وذلك لأن المجموع الكلي للذكاء أكبر من مجموع مفرداته. فكر في ذكاء الشركة باعتباره مجموع البيانات والمعلومات والمعرفة ومهارة التعامل مع الأدوات الضرورية لإدارة المؤسسة والدخول في ساحة المنافسة. وتتضمن:

- الوعي بما تعرفه ومكمن تلك المعرفة.
- كيفية استخدام تلك المعلومات لاتخاذ قرارات سليمة.
- معرفة الإجراءات الحالية لاتخاذ القرار.
- التعرف على توجهات المؤسسة وارتباط ذلك برسالتها وأهدافها واستراتيجيتها.
- قدرة أفرادها على التعاون داخليا فيما بينهم، وخارجيا مع قوى السوق المناصرة والمناوئة.
- التعرف على الشبكات التي تعمل الشركة من خلالها واستخدامها بفعالية.

أنت لا تعرف ما لا تعرفه

أحد أصعب المهام هي التعرف على مالا تعرفه أنت أو مؤسستك. فأنت لا تعرف ما لا تعرف. والشركات التي تتعلم مواجهة المجهول دون خوف هي الشركات التي ستنجح. فشركتك يجب أن تكون مستعدة لتكوين ثقافة جديدة قادرة على العمل في عالم من الفوضى والغموض.

كل موظف مسئول عن تعليم نفسه، وكل مؤسسة مسئولة عن تعليم نفسها وأفرادها. لتحقيق ذلك عليك أن تجعل التعليم جزءا لا يتجزأ من الوصف والتقييم الوظيفي لكل موظف أو عامل. الثقافة الافتراضية تتطلب تكريس المزيد من الموارد والوقت للتعليم.

التحدي الثقافي لاندماج الشركات

تقرر الشركات شراء شركات أخرى بدلا من تأسيس شركات جديدة من أجل التوسع أو تلبية لفرص تسويقية جديدة. إن أكبر مخاطرة في شراء الشركات هي عدم اتفاق ثقافة الشركتين. فالحقيقة هي أن فرص نجاح شراء شركة أو الاندماج معها في تلك الحالة تصبح ضعيفة للغاية. وحالما يتم إعلان أي اندماج بين شركتين يواجه العاملون ردود أفعال نفسية تتضمن الغموض ومستويات متدنية من الثقة وتركيزا على البقاء وحب الذات. وعادة تجد الشركات المشترية - وهي الأقوى - نفسها أمام ثلاثة خيارات:

- الحفاظ على كل ثقافة منفصلة عن الأخرى.
- هيمنة الثقافة القديمة على الجديدة.
- المزج بين الثقافتين بالاحتفاظ بأفضل ما في كل منهما.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة

مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع

تليفون: **2633897 2 20**

تليفون: **4036657 2 20**

فاكس: **2612521 2 20**

مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5510492** عمان

اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء

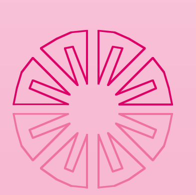
الإمارات – إكومان ت: **263326** أبو ظبي

لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت

الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**

عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط

السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**

ISSN: 110/2357